

The Possibility of Applying the Program and Performance Budget in Iraqi Universities

Descriptive Analytical Study of the University of Babylon

Kareem J. Abass

Al-Furat Al-Awsat Technical University

jassim2019@gmail.com

ARTICLE INFO
Submission date: 29/1/2019
Acceptance date: 28/3/2019
Publication date: 1/6/2019

Abstract

The study aimed to analyze the concept of the budget of the programs and performance, the methodology of its application and the advantages obtained from it and to find out the deficiencies in the traditional budgets currently applied. The common factor of all the concepts of the program budget and performance was based on linking the programs of government units with the general objectives of the state. Accounting for the money to focus on the services provided by government units in the output data class. The study also ranked the priorities of the transformation in accordance with the vision and experience of international institutions and countries that have developed the budget method of She has.

The study gained its importance by addressing the analysis and the conclusion of the balance of programs and performance and the achievements of many of the pros that can be used in the development of the performance of Iraqi universities as the cornerstone of the development process in society. The study concluded several results, the most important of which was the inability of the traditional method of balancing the Iraqi universities (Babylon University) to be an effective tool for planning and control, and that the standards and indicators of performance required to be developed to be able to meet the performance of universities and most recommended by the study is the adoption of the Ministry of Higher Education and Research Scientific evaluation of programs and performance because they have a role in the development and analysis of strategic plans and linking them in the goals.

Keywords: budget, program, performance, government, standard.

امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات العراقية

دراسة تحليلية وصفية لجامعة بابل

كريم جاسم عباس الربيعي

المعهد التقني المسيب - جامعة الفرات الاوسط التقنية

الخلاصة

هدفت الدراسة الى تحليل مفهوم موازنة البرامج والاداء ومنهجية تطبيقها والمزايا المتحققة منها والوقوف على جوانب القصور في الموازنات التقليدية المطبقة حاليا وكان العامل المشترك لجميع مفاهيم موازنة البرامج والاداء بانها تركز على الربط بين برامج الوحدات الحكومية والاهداف العامة للدولة وتتمحور حول تغيير طريقة استخدام الموازنة من التركيز على المحاسبة عن الاموال الى التركيز على الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية على ضوء بيانات المخرجات كما رتبت الدراسة اولويات التحول وفقا لرؤية وتجارب المؤسسات الدولية والبلدان التي طورت اسلوب الموازنة العامة لديها.

واكتسب البحث اهميته بتناوله التحليل والاستنتاج لموازنة البرامج والاداء وما حققته للعديد من الايجابيات التي من الممكن الاستفادة منها في تطوير اداء الجامعات العراقية باعتبارها حجر الزاوية للعملية التنموية في المجتمع. وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج كان من اهمها عجز الاسلوب التقليدي لموازنة الجامعات العراقية (جامعة بابل) في ان تكون اداة فعالة للتخطيط والرقابة, وان معايير ومؤشرات الاداء المتبعة تحتاج للتطوير لتكون قادرة على قياس اداء الجامعات واهم ما اوصت به الدراسة هو تبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لموازنة البرامج والاداء لما لها من دور في وضع وتحليل الخطط الاستراتيجية وربطها في الاهداف.

الكلمات الدالة: موازنة، برنامج، الأداء، الحكومة، المعايير.

المقدمة

ان استمرار الادارات الحكومية في اتباع الاسلوب البيروقراطي على تحقيق الاهداف بغض النظر عن نوعية الانجاز قد اثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين الذين يرون ان تحقيق الاهداف بحد ذاته يتطلب التركيز على نوعية وجودة هذه الاهداف المحققة وان شرعية الحكومة تقوم على الفعالية في مخرجات ذات قيمة فضلا عن حاجتها الماسة لعمليات التحسين المستمر في مجال تقديم الخدمات فعلى الرغم من المبالغ الضخمة التي تنفق سنويا لهدف تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية الا ان هذا الانفاق فشل في تحقيق اهداف التنمية مما يستدعي الامر استعمال اساليب وادوات جديدة لمسألة صانعي القرار لتحقيق الاهداف المنشودة فضلا عن ان الهدف من تطبيق هذه الادوات والاساليب هو ضبط الاداء المالي للوزارات والوحدات الحكومية واستخدامها لاغراض التخطيط والرقابة بشكل اكثر فائدة وفعالية من الموازنات المطبقة حاليا.

ان موازنة البرامج والاداء ما هي الا تبويب حديث لحسابات الموازنة يعطي الاهمية والتركيز على البرامج الحكومية فهي تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيقه لان التبويب التقليدي للموازنة يظهر ما تشتريه الحكومة ولا يظهر البرنامج الذي من اجله تم الشراء ولا مدى الانجاز الذي تحقق من هذا البرنامج بمعنى ان الموازنات الحديثة تقوم بقياس التكلفة الاجمالية لبرنامج معين بغض النظر عن الوحدات المنفذة للبرنامج كما وان الاهتمام ينصب على نشاط الوحدة الحكومية وليس على وسائل تنفيذ هذا النشاط كما تعمل على ابراز وظيفة جديدة للدولة وهي وظيفة الرقابة الادارية بدلا من التركيز على الرقابة المالية لقد ازدادت اهمية الموازنة لمحدودية الموارد مما يتطلب ذلك اللجوء الى عملية المفاضلة بين البدائل او البرامج المطروحة من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من المنافع باستخدام ذلك القدر المحدود من الموارد. وتم اختيار جامعة بابل لتطبيق نموذج

الدراسة واستخدم الباحث استمارة استبانة وتم تحليلها بنظام SPSS وتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس واقع تطبيق موازنة البرامج والاداء في جامعة بابل، وتضمن البحث اربعة مباحث حيث جاء في المبحث الاول المنهجية والدراسات السابقة اما المبحث الثاني تضمن الجانب النظري وشمل المبحث الثالث على تطبيق الجانب الميداني اما المبحث الرابع خصص الى نتائج البحث واهم التوصيات التي توصل اليها الباحث.

المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

بهدف مواكبة الجامعات العراقية ومنها جامعة بابل للتطورات العالمية الجديدة فانها تحتاج للتخطيط والتطوير لتحقيق اهدافها في خدمه المجتمع وتأسيسا على ذلك لابد من تطوير الانظمة المالية والادارية في الجامعات للعمل على رفع كفاءتها وترشيد الانفاق والتخصيص الامثل للموارد، والعمل على اعداد الموازنات باسلوب مختلف لاختلاف موازنة البنود في تنفيذ كل الخطط الموضوعية وعدم القدرة على قياس الاداء الفعلي للوحدات الحكومية وقلة المرونة عند التنفيذ وطبقا لالاسلوب التقليدي للموازنة فان رقابة الدولة تنحصر بالرقابة المالية دون ممارسة الرقابة الادارية.

2. اهمية البحث

تمثل الجامعات حجر الزاوية للعملية التنموية للمجتمع كما ان مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي اصبحت مركز لصناعة القرار ورسم التوجهات الاستراتيجية في البلدان المتطورة، وتبرز اهمية البحث في تناوله لموضوع مهم يتعلق بموازنة البرامج والاداء التي تم تطبيقها في العديد من دول العالم والتي لها العديد من الايجابيات التي من الممكن الاستفادة منها في معالجة القصور في الاسلوب التقليدي للموازنة من خلال تحديد البرامج الرئيسية والفرعية والانشطة المتعلقة بها وتطبيقاتها من الناحية العملية واستبعاد النفقات التي لا ترتبط بالأداء مما ينعكس على تطوير اداء الجامعات العراقية.

3. فرضية البحث

لقد اعتمد الباحث في بحثه لتطبيق موازنة البرامج والاداء في جامعة بابل على صياغة الفرضيات على النحو الاتي.

الفرضية الاولى:- لا يتوفر نظام محاسبي ملائم في الجامعة عينة البحث لتطبيق موازنة البرامج والاداء

الفرضية الثانية:- يتوفر في الجامعة الاطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد البرامج والانشطة والاجراءات

الفرضية الثالثة:- يتوفر في الجامعة معايير ومؤشرات قياس الاداء المالي وغير المالي

الفرضية الرابعة:- يوجد الاهتمام والدعم الكافي من قبل الادارة العليا للجامعة نحو التحول لتطبيقها

4. هدف البحث:- يهدف البحث الى تحقيق الاغراض الاتية :-

1. دراسة تحليلية لمفهوم موازنة البرامج والاداء ومنهجية تطبيقها والفوائد والمزايا المتحققة من تطبيقها

2. التخلص من عيوب الموازنات التقليدية

3. اعتماد موازنة البرامج والاداء نقطة الانطلاق للانتقال النوعي لتطبيق الموازنات الحديثة

ثانيا: الدراسات السابقة

1. Natalig ,J. webb Philip,J. Candreva(2010) Diagnosing performance management and performance budgeting systems: A case study of the u.s. navy.

(تشخيص انظمة ادارة الاداء وموازنة الاداء :دراسة حالة البحرية الامريكية)

هدفت الدراسة تحديد القضايا التي واجهة المؤسسة البحرية الامريكية عند قيامهم باستخدام معلومات الاداء لاتخاذ قرارات تخصيص الموارد عند اعداد الموازنات. وكان من اهم نتائجها ان نظام ادارة الاداء في المنظمة البحرية مفصل وشامل ويعكس الهياكل التنظيمية والممارسات الادارية. واستخلصت الدراسة انه على الموظفين العموميين تصميم نظام موازنة البرامج والاداء على اساس النتائج وبرزت ان استخدام نظم ادارة الاداء يزيد كفاءة وفعالية مؤسسات القطاع العام [1]

2. karacan,Erhan & Yazici, Kuddusi (2015) performance based budget Arrangements, the implementation process and advancement in Turkey, international Journal of business and social science.

(ترتيبات موازنة البرامج والاداء التنفيذ والتحسين في تركيا)

هدف الدراسة الى التعرف على نظام الموازنة المبني على اساس البرامج والاداء والذي يعتمد اعتمادا مباشرا على الموارد المخصصة ليزيد من كفاءة وفعالية الاداء العام وقد اوصت الدراسة على ادراج معلومات البرامج والاداء في عملية الموازنة بهدف اعداد موازنة قائمة على البرامج والاداء. [2]

3. دراسة (صانوري) مدى تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على اداء الحكومة الفلسطينية المالي هدفت الدراسة الى مناقشة وتحليل مدى تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على اداء الحكومة الفلسطينية المالي وخلصت الدراسة الى ان اعداد الموازنة على اساس البرامج يعمل على تخصيص المصادر وتوزيعها على البرامج والانشطة ذات الاولويات القصوى. هذا وقد اكتسبت الدراسة اهميتها من اهمية النظام الجديد للموازنة وقدرته على ربط الخطط باهداف واستراتيجيات المؤسسات الحكومية ومعرفة توجه الحكومة في الانفاق. [3]

4. دراسة (شبايكي) موازنة البرامج والاداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر هدفت الدراسة الى تحديد مدى مساهمة نموذج (اسلوب) موازنة البرامج والاداء في ترشيد النفقات العامة للدولة وقد خلصت الدراسة الى ان هيكلة وتبويب النفقات وفق اسلوب موازنة البرامج والاداء يسمح بعرض البيانات والمعلومات المالية للنشاط الحكومي بشكل يساعد في التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الموارد بكفاءة وفعالية والرقابة على العمليات فضلا عن ربط رسالة واهداف الجهة الحكومية بالنتائج المتوقعة من جهة وربط الاعتمادات بالاهداف المخططة من جهة ثانية مما يجعلها اداة مثلى لترجمة السياسة العامة للدولة بشكل برامج [4]

5. دراسة (غالي) موازنة البرامج والمحاسبة عن الاداء ودورها في تطوير العمل الاداري وتطبيق نظام الجودة الشاملة، مجلة البحوث المالية، 2007، المجلد الاول، جمهورية مصر العربية

تمثلت الغاية من الدراسة بتحديد الاهداف المراد تحقيقها من تطبيق موازنة البرامج والمحاسبة عن الاداء على مستوى الجهاز الاداري للدولة وبينت الدراسة بانها تحقق الرقابة على فعالية برامج النشاط والمصاحبة لتنفيذ الموازنة فضلا عن استقصاء وتحليل اسباب الانحراف في تنفيذ برامج النشاط وفي معدلات الاداء المصاحبة للموازنة اما على المستوى القومي فان تطبيقها يؤدي الى تعميق فعالية الانفاق العام وتجنب الاثار التضخمية التي تترتب على عدم استرداد المال العام او عن قصور جدواه واوصت الدراسة بتطبيق المحاسبة الادارية

ومحاسبة التكاليف ووضع نظام متكامل للمعلومات بما يكفل امكانية اعداد تقارير دورية تحدد حجم الخدمات المؤداة مقارنة مع المستهدف لها ببرنامج النشاط

المبحث الثاني

الجانب النظري

ان الاسلوب التقليدي في اعداد الموازنة(موازنة البنود) يعد تطبيقا ملائما للدور التقليدي الذي كانت تؤديه الدولة ولكن عند ازدياد تدخل الحكومة في مجالات الحياة المختلفة واصبحت تنفذ برامج ومشاريع يعزف القطاع الخاص عن تنفيذها فضلا عن عدم ربط التنفيذ بالاهداف او النتائج الموجودة وعدم شمول التخطيط المالي لجميع الموارد الحكومية واتباع اساليب رقابة لا تتعدى الرقابة الحسابية كل ذلك ادى الى البحث عن وسائل اكثر جدوى من شأنها ترشيد قرارات تخصيص الاموال وتنفيذ البرامج الحكومية

أولا- مفهوم موازنة البرامج والاداء

ان موازنة البرامج والاداء ماهي الا تبويب حديث لحسابات الموازنة يعطي الاهمية والتركيز على البرامج الحكومية وما تقوم به الحكومة من برامج واعمال وليس ماتشترية من سلع وخدمات اي انها تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيق الهدف لان التبويب التقليدي للموازنة لا يظهر البرامج التي من اجلها تم الشراء ولمدى الانجاز المتحقق من هذه البرامج [5]

وتعرف ايضا بانها مجموعه من الاساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الاهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم بصورة دقيقة ومقارنة تنفيذ هذه الاهداف. اذ يساعد هذا الاسلوب في الحصول على نتائج اساسية ويهيئ قاعده افضل لاتخاذ القرارات [6].

في حين ان موازنة البرامج تعمل على تقييم اهداف الخطة العامة للدولة الى برامج وانشطة يتم تنفيذها بخطة مبرمجة بزمان وتكاليف محددة ومسؤولين محددين لمتابعة البرامج والانشطة [7].

ووفقا لموازنة البرامج فان اعداد الموازنة يدور حول الاهداف اكثر من المدخلات حيث تقدم مجموعة من البرامج الفرعية باهداف محددة وباستخدام مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى تحقق تلك الاهداف ضمن المدة المستهدفة ولكي تكون البرامج والاهداف فعالة يجب ان تكون واقعية ولها جداول زمنية محددة [8] ويتفق (Shah&Shen) مع ماورد سابقا في تحديد مفهوم موازنة البرامج والاداء بانها اسلوب منظم في اعداد الموازنة يتم بموجبها تحديد الاهداف والاغراض والاموال المطلوبة وكلف البرامج والانشطة المرتبطة بها لتحقيق تلك الاهداف وكمية المتحصلات المطلوب الحصول عليها تحت كل برنامج [9].

اما (الحو) فقد اوضح مفهوم لموازنة البرامج والاداء، هي احدى الاساليب الحديثة المتبعة في اعداد الموازنات وتعنى كتابة خطة واهداف بشكل منظم ولتحقيق تلك الاهداف يتم تقسيمها الى برامج وتقدير حجم النفقات المطلوبة للبرامج ثم تقسيمها الى أنشطة وتقدير حجم النفقات لكل نشاط لبلوغ كل هدف من هذه الاهداف، اضافة الى وضع المقاييس والمعايير اللازمة لقياس ماتم إنجازه من كل برنامج وتقييم أدائه [10].

ان لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة عرفت بانها مجموعة من الاساليب التي تمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الاهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم حيث يزود هذا النظام مستخدميه بمعلومات لا يمكن الحصول عليها بطرق الموازنة التقليدية اذ يهيئ قاعدة افضل لاتخاذ القرارات [11]

نستنتج مما ورد تعدد مفاهيم موازنة البرامج والاداء ولكن العامل المشترك بين هذه المفاهيم هو انها تركز على الاعمال والانشطة التي تقوم بها الوحدات وليس على وسائل التنفيذ كما هو الحال في الموازنة التقليدية كما

انها تركز على الربط بين برامج الوحدات الحكومية وبين الاهداف العامة للدولة ويتحقق ذلك بتقسيم الموازنة العامة للدولة الى موازنات فرعية على مستوى الوزارات او الهيئات ثم الى برامج رئيسية وفرعية على مستوى الوحدات الادارية الاصغر وفي النهاية تقسم البرامج الى مجموعة من الانشطة التي تترجم الى وحدات اداء وبذلك يتضح ان النقطة المبدئية في اتباع موازنة البرامج تتمحور حول تغيير طريقة استخدام الموازنة من التركيز على المحاسبة عن الاموال الى التركيز على المسألة حول الخدمات المقدمة من الوحدات الحكومية وفقا لبيانات المخرجات.

ثانيا. منهجية تطبيق موازنة البرامج والاداء :

لا يوجد اسلوب تطوير محدد يتبع للانتقال لموازنة البرامج والاداء فقد يكون التحول جزئيا او شامل وقد يكون سريع او بطيئا يعتمد ذلك على جملة اعتبارات تشريعية وتنظيمية وفنية. وهذا يتطلب دراسة وعرض رؤية تجارب المؤسسات الدولية والبلدان التي طورت اسلوب الموازنة العامة لديها [12] لقد تبنى التوجه الاول البدء بتطوير برامج للوزارات وادخالها في نظام تصنيف الموازنة العامة و ثم الانتقال لتطوير نظام من مؤشرات الاداء لاغناء اعداد الموازنة في حين توجه اخرون الى تبني الاسلوب التدريجي يبدأ بتطبيق نظام موازنة البرامج والاداء على عدد من الوزارات وفي المرحلة الثانية تستكمل بقية الوزارات وفي كلا التوجهين فقد تم صياغة متطلبات التحول حسب اولوية الاجراءات الواجبة [13]، [10] وكالاتي:-

1. تحليل الهيكل الاداري واعادة تنظيمية بغية تجميع المعلومات والبيانات عن كل وحدة حكومية الغرض من ذلك هو تقييم كفاءة الوحدات الحكومية وازالة الازدواجية والتكرار في انشطتها.
2. تطوير اسلوب تبويب الموازنة العام بالشكل الذي يساعد على وصف العمليات بصورة منتظمة ويتم ذلك بالانتقال من التبويب الاداري الى تبويب تكاليف الاداء حتى يمكن ربط التبويب حسب البرنامج والنشاط بتبويب تكاليف الاداء.
3. تعديل وتكييف النظام المحاسبي ليلائم متطلبات تصنيف موازنة البرامج والاداء وهو التحويل من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق اذ يسهل هذا الاساس في عمل مقارنات على اساس موحد بين النتائج المالية الدورية. كما يساعد على تحليل المصروفات الحكومية على اساس التكلفة الحقيقية للسلعة او الخدمة.
4. تطبيق المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف. وهو ما يستلزم تقسيم الانشطة الى مراكز للمسؤولية ومراكز للخدمات المساعدة وتحديد اسلوب قياسها ومتابعتها احصائيا.
5. تحضير الموازنة في صورة برامج وانشطة وتكاليف تنفيذها حتى يمكن مقابلة الخدمات المؤداة بالتكاليف موزعة على ابواب الموازنة.
6. تحديد اهداف البرامج وترتيبها ضمن سلم اولويات محددة فضلا عن تحديد الخدمات والنشاطات التي تؤديها الجهات التنفيذية.

7. وضع برنامج زمني لتطبيق موازنة البرامج والاداء

8. اعداد كوادرات بشرية مؤهلة قادرة على انجاز مشروع تطبيق الموازنة

9. اعتماد معايير معلنة لقياس الاداء ويتطلب ذلك وضع نظم متكاملة للمعلومات بما يكفل امكانية اعداد تقارير دورية تحدد حجم الخدمات المؤداة مقارنة بما كان مستهدفا لها ببرامج النشاط.

ولغرض انجاح مشروع تطبيق موازنة البرامج والاداء يحدد [14] مبادئ اساسية لتصميم موازنة البرامج.

. عند تصنيف هيكل لموازنة البرامج يتطلب ذلك تصنيف الموازنة بخط متسق مع تصنيف خطة الادارة المالية العام بهدف ربط النفقات باهداف السياسة المالية العامة للوحدة لتحسين اتخاذ قرار تخصيص الموارد وبخلاف ذلك فان موارد خطة الادارة المالية للوحدة يكون من الصعب ترجمتها الى الموازنة السنوية .

. حفظ البرامج ضمن الهيكل التنظيمي، الأنشطة ذات اهداف موحدة ضمن برامج الوحدات مما يحقق الكفاءة في النفقات العامة.

. تصنيف الأنشطة وفقا لاهداف البرامج بغض النظر عن مصادر التمويل او الموارد اي تصنيف الأنشطة تحت برنامج موحد حتى في حالة تغيير مصدر التمويل.

. تحديد نطاق وعدد مناسب من البرامج لكي تعكس صورة واضحة عن دور الوحدة ونطاق المسألة.

. تحديد عدد الأنشطة لتسهيل التحليل العميق لتوجهات السياسة العامة للوحدة.

ويصف [15] دورة نظام موازنة البرامج والاداء بخمسة مراحل تبدأ بتطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة، تحديد الاهداف، وضع المقاييس لقياس النتائج، تهيئة الموارد واخيراً تقييم الاداء.

كما يلخص [16] الاجراءات او الخطوات اللازمة لتنفيذ موازنة البرامج والاداء بالاتي:

. تبرير الاموال المطلوبة في الموازنة على شكل اهداف قصيره وطويلة الاجل للوحدات الحكومية وربطها بالاهداف العامة للدولة.

. تحديد البرامج والأنشطة الرئيسية والفرعية التي تحقق تلك الاهداف

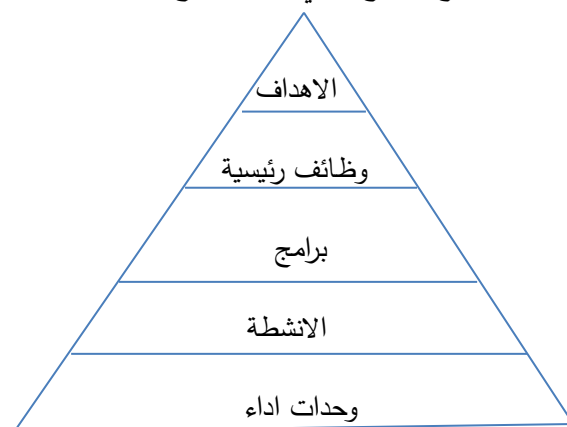
. تحديد وتوصيف وحدات الاداء لكل نشاط

. دراسة وتحديد عناصر تكاليف كل برنامج ونشاط

. تعريف وتحديد الوحدات الادارية (مراكز المسؤولية) المكلفة بتنفيذ البرامج والأنشطة

. تحديد مصادر التمويل

. تحديد اولويات تنفيذ البرامج والأنشطة ووضع برنامج زمني لذلك ودرج ادناه التسلسل الهرمي لتبويب موازنة البرامج والاداء.



المصدر [16]

ثالثاً. مفهوم قياس الاداء الحكومي واهمية :-

الاداء هو السلوك الرئيسي الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقييمه اي ان الاداء دالة للتمثيل الناجح، ويمكن اعتباره قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة. والاداء الحكومي هو محصلة لكل من الاداء الفردي واداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الافراد.

اما قياس الأداء، هو جزء من العملية الادارية تستخدم فيها مجموعه من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الاجهزة والمنظمات التابعة لها من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الاهداف المحدد سلفا خلال فترة زمنية معينة [17]

ويصف قياس الاداء بأنه منهج استراتيجي يهدف الى زيادة كفاءة اداء المنظمات من خلال تطوير اداء فرق العمل بعبارة اخرى يهدف الى ربط اداء الافراد بالاهداف والاستراتيجيات الموضوعة للمنظمة. [18] ويحدد قياس الاداء هي العملية التي تقوم بموجبها مؤشرات الاداء باحتساب النتائج وتجميع النقاط من خلال مقارنة المتحقق بالاهداف المرسومة [19].

ان المنطلق الذي تأتي منه اهمية قياس الاداء (هو ان ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره والتحكم به) ومن هنا تنبع اهمية بناء نظام قياس الاداء في القطاع الحكومي لكون القياس مدخل علمي حديث يهدف لتحسين الاداء. ومن نماذج منهجيات قياس الاداء التي هي (ادوات قياس تعتمد على مجموعه من العمليات والطرق والاساليب العلمية التي تمت تجربتها وتثبيت فعاليتها)، المقارنة المرجعية، بطاقة الاداء المتوازن، نموذج جودة الخدمة، الايزو iso

ان قياس الاداء يتحقق بمستويات عديدة تشمل:

. قياس المدخلات وتمثل الموارد المستخدمة في تجهيز الخدمات الحكومية

. قياس الانشطة: النشاط يمثل العمل الذي تقوم به الوحدة

. قياس الكفاءة : وتعني ربط الكلف بالنشاط للوحدة الواحدة

. قياس المحصلة، النتائج تمثل الى اي مدى يتحقق تطابق البرنامج مع الهدف المطلوب

. قياس الفعالية : وتعني النسبة المتحققة من الهدف طبقا للبرنامج [20]

نستنتج ان قياس الاداء هو منهج علمي يتبع من الادارة يمثل دالة لاداء المنظمة ويتحقق بمستويات عدة يبدأ بقياس الموارد والكلف المستنفذة لنشاط وتحديد نسبة تطابق الهدف مع البرنامج.

ولا بد من الاشارة الى ان قياس الاداء الحكومي يواجه بعض الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل الحكومي نفسة بالامكان الاشارة الى اهمها:

. غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الاجهزة الحكومية بسبب عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الاجهزة

. غياب رقابة الملكية: الرقابة على اداء الادارة غير متوفرة في الوحدات الحكومية حيث تسود حالة من اللامبالاة في القياس للدرجة التي تجعل منه عملية صورية تشمل الجوانب الشكلية . التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.

. عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على اساسها التقييم [21]

رابعاً. التباين بين موازنة البرامج وموازنة الاداء

يرى بعضهم بان هناك تباين بين موازنة البرامج وموازنة الاداء على اساس ان البرنامج يمثل مستوى تنظيمي اعلى من مستوى الاداء وانه يشمل عدد من وحدات الاداء . حيث تمثل تكاليف البرنامج مجموع تكاليف وحدات الاداء فضلا عن اختلاف الهدف فموازنة البرامج تسعى لخدمة عملية اتخاذ القرارات للمستويات العليا للإدارة وموازنة الاداء تخدم اهداف الادارات الدنيا [5]

ويميز الاختلاف بينها بثلاثة امور فمن حيث الارتباط فان موازنة البرامج ترتبط بمستوى اعلى من المستوى الاداري الذي ترتبط به موازنة الاداء. والثاني يتعلق بأولوية الاعداد حيث انه اعداد موازنة البرامج يسبق اعداد

موازنة الاداء والامر الثالث يتعلق بعنصر الزمن حيث ترتبط موازنة البرامج بالمستقبل والاداء بقياس ما تم انجازه. [16]

ويرى فتحي بان موازنة البرامج تتعلق بمستويات الإدارة العليا التي تنفذ البرامج وموازنة الاداء ترتبط بمستويات الادارة التي تنفذ الانشطة التي تتكون منها البرامج [22] .

نستنتج مما سبق ان كلا من موازنة البرامج والاداء تشكل نظاما متكاملا لا يمكن النظر اليه كموازنتين منفصلتين عن بعضهما البعض فموازنة الاداء تركز على قياس المخرجات من خلال الربط بين التكلفة وقياس النتائج وفقا لمعايير الاداء. اما موازنة البرامج فهي تربط الاهداف بالبرامج وتوضح الالية اللازمة لاتباعها للوصول الى الاهداف من خلال رسم البرامج ووضع الية تنفيذها.

خامسا. مبررات التحول لموازنة البرامج والاداء :

ان نقطة التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء بدأت تظهر حيث ظهر من ينادي بضرورة ادخال اساليب الادارة العلمية الحديثة في مجال الادارة الحكومية للتحقق من قيامها بتنفيذ ما يوكل اليها من مهام بكفاية وفعالية طبقا للخطط المعتمدة من الحكومة.

ومن مبررات التحول:

. ايجاد ترابط افضل بين الخطط قصيرة الاجل والمتوسطة وطويلة الاجل [6]
. الاهتمام بكلفة انجاز الاعمال التي تنفذها الحكومة بدلا من التركيز على وسائل الانجاز. فضلا عن تحقق الاتساق والتكامل بين النظام المحاسبي ونظام الموازنة [23]

. تعد موازنة البرامج والاداء نقطة الانطلاق للانتقال النوعي لتطبيق الموازنات الاخرى والتي يتم من خلالها تحديد البرامج

- فصل جهاز الرقابة المالية عن جهاز الموازنة في الكثير من دول العالم [5]

. تتساقط البرامج والانشطة الحكومية ومنع الازدواج فيها وترسيخ مفهومها لدى المؤسسات المشمولة بالموازنة.
. تزايد الحاجة لحساب ناتج النفقات العامة بمقياس ما استنفذه من تكاليف اي الاهتمام بحجم ونوعية الاعمال المنجزة وليس بحجم الموال المستنفذه [10]

. ان موازنة البنود تهتم بمراقبة المدخلات المالية دون الاهتمام بباقي المدخلات المادية والبشرية ولا بالاجراءات والمعالجات التي تنفذها الحكومة لتحويل المدخلات الى مخرجات في حين موازنة البرامج والاداء تهتم بالمدخلات والمعالجات والمخرجات وترتبط كل ذلك بالاهداف والسياسات المطلوبة [13].

نستنتج مما ورد بان الحاجة ملحة لتحديث اساليب اعداد وتنفيذ الموازنات في الوحدات الحكومية للوقوف على حجم الاتفاق العام وفقا للتكاليف المستنفذة ويتحقق ذلك من خلال الاتساق والتكامل بين الموازنة والنظام المحاسبي.

سادسا . مزايا تطبيق موازنة البرامج والاداء

تتجلى الفوائد والمزايا التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق موازنة البرامج والاداء في كونها تعمل على .:

1. تساعد موازنة البرامج والاداء على توزيع المصادر المختلفة على اساس علاقة التكلفة بالمنفعة cost benefit analysis [15].

2- تحسين عملية اتخاذ القرارات الحكومية وذلك بالاعتماد على معايير وتحاليل عملية كمعايير كلفة . فاعلية ومعايير كلفة . منفعة [5]

- 3- ترجمة سياسة الدول العامة واهدافها الى برامج تعالج المشكلات الاساسية وذلك في صورة واضحة ومبسطة ومستندة لقاعدة بيانات موثوقة وعلمية عن مجالات الاداء الحكومية وزيادة الاعتماد على معدلات اداء ومقاييس انجاز نموذجية للأعمال المشابهة [22]
4. ايجاد مرونة في توزيع التخصيصات على الانشطة والمهام وفقا لأهميتها النسبية مما يؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد [13]
5. تحديد مراحل انجاز البرنامج او النشاط بدقة. مما يمنع تكرار الصرف على البرنامج مرة اخرى [7]
6. تساعد موازنة البرامج على ربط نشاط الوحدة اليومي بأنشطة الوحدات الحكومية المشابهة وتسمح بأجراء المقارنة بين البرامج المتشابهة للوحدات [11]
7. اهتمامها بالأهداف التي تسعى اليها الادارات وبالكيفية التي يمكن بموجبها تحديد هذه الاهداف واساليب وضعها على شكل برامج [10]
8. يضيف تطبيق موازنة البرامج والاداء ابعاد جديدة للرقابة المالية والاقتصادية حيث تمكن من التقييم الفني الاقتصادي للبرامج والانشطة التي تقوم بها الوحدات الادارية [16]
- نستنتج من ان الادارات الحكومية اذا ما أرادت رفع كفاءتها واستغلالها الامثل لمواردها عليها اعداد موازنتها بأسلوب مختلف عن موازنة البنود والعمل على تطوير النظام المحاسبي المتبع بادخال اسس ومفاهيم محاسبية حديثة تتمثل باعتماد اساس الاستحقاق لسد الثغرات في الاساس النقدي المتبع فضلا عن تطبيق المحاسبة الادارية ومحاسبة الكلفة التي تساهم في تقسيم الانشطة الى مراكز كلف لكي يمكن ربط تكاليف الاداء بالبرامج والانشطة.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

يتناول هذا المبحث تحليلا عن مدى توفر مقومات اعتماد موازنة البرامج والاداء في الجامعات الحكومية بالعراق وتم اختيار جامعة بابل لتطبيق الدراسة

نبذة مختصرة عن جامعة بابل :- تأسست جامعة بابل عام 1991 وتضم الجامعة (21) كلية موزعة على التخصصات الطبية والهندسية والعلوم الصرفة والانسانية وتهدف الجامعة الى اعداد انسان مزود بالمعرفة والمهارات والقيم وتضع برامج لبناء القدرات والتعلم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال توفير بيئة تعليمية فاعلة والمساهمة في عملية التنمية المستدامة بتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية من خلال الشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الاقسام المالية والرقابية والادارية والتخطيط والتطوير ممثلة بمدرء الاقسام والعاملين فيها والبالغ عددهم (40) والاتي جداول التوزيعات التكرارية لبعض هذه المتغيرات.

جدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل في الجامعة

ت	المنصب الاداري	عدد الموظفين
1	قسم الشؤون المالية	12
2	قسم الرقابة الداخلية	12
3	قسم الموازنة	3
4	قسم الرقابة المخزنية	3
5	قسم التخطيط والتطوير	5
6	قسم الاداء الجامعي	5
	المجموع	40

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى بيانات رئاسة الجامعة

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تنوع بالمسميات الوظيفية والمهام الادارية والمالية مما يعني ان جميع افراد العينة مكلفين بمهام تمكنهم من الاطلاع على تفاصيل الاعمال ذات العلاقة بالدراسة اكثر من غيرهم.

جدول (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

ت	الشهادة	التكرار	النسبة
1	دكتوراه	6	15%
2	ماجستير	12	30%
3	دبلوم عالي	4	10%
4	بكالوريوس	18	45%
	المجموع	40	100%

المصدر : اعداد الباحث

يتضح من الجدول (2) تنوع المؤهلات العلمية حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه 15% وشهادة الماجستير 30% وشهادة الدبلوم العالي 10% وشهادة البكالوريوس 45% ويعزي السبب الى تسلم المناصب الادارية مرتبط بالحصول على الدرجات العلمية المتقدمة اما المناصب التنفيذية فتعتمد على الخبرة العملية فضلا عن المؤهل العلمي وتشير هذه النتيجة الى ان افراد مجمع الدراسة لديهم المؤهلات العلمية والخبرات تمكنهم من اعطاء الاجابة الدقيقة.

جدول (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص

	التخصص	التكرار	النسبة
	محاسبة	20	50%
	ادارة عامة	10	25%
	ادارة جودة	2	5%
	اقتصاد	8	20%
	المجموع	40	100%

المصدر : اعداد الباحث

يتضح من الجول (3) تنوع التخصصات وهذا يتفق مع المحاور التي تضمنتها محاور الاستبانة لتغطي الجوانب المالية والادارية وقياس الاداء.

العينة الاستطلاعية

تشمل عينة الدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة وعددهم (40) وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة من الموظفين اصحاب المناصب الادارية والمختصين وذوي العلاقة باعداد الموازنة في الجامعة موضوع الدراسة بفرض بيان اداة الدراسة التحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الاصلية.

وقد اشتمل الاستبيان على جزئين يستخدم الجزء الاول في جميع البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين.

اما الجزء الثاني من الاستبيان فهو عبارة عن مقياس يهدف الى التعرف الى مدى توفر مقومات اعتماد موازنة البرامج والاداء في جامعة بابل وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (20) فقرة موزعة على اربعة محاور رئيسية معتمدة في دراسة الباحث [10]

المحور الاول: مدى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والاداء ويتكون من (6) فقرات
المحور الثاني: مدى توفر الاطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد الانشطة والمهام والاجراءات اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والاداء ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثالث: مدى توفر معايير ومؤشرات قياس الاداء المالي وغير المالي اللازم لتطبيق نظام موازنة البرامج والاداء ويتكون من (5) فقرات

المحور الرابع: مدى توفر الاهتمام والدعم الكافين من قبل الادارة العليا نحو التحول لنظام موازنة البرامج والاداء ويتكون من (5) فقرات.

وتم اعتماد المحاور الرئيسية الاربعة اعلاه المعتمدة في دراسة [6] نظرا لاثبات مصداقية الاستبانة من الباحث من حيث صدق الاداة (الصدق الظاهري) من خلال اختيار الباحث عدد من المحكمين المختصين في محور الظاهرة والمشكلة موضوع الدراسة واسترشاده بأراءهم في مدى ملائمة فقرات الاستبيان للهدف منها.

وتحقق الباحث من الصدق البنائي للاستبانة (structure) الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الادارة الوصول اليها وبيان مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة الرئيسية بالدرجة الكلية للمحاور الاربعة للدراسة حيث اثبت بان استخدام (معامل بيرسن للارتباط، القيمة الاحتمالية) بان محاور الدراسة الرئيسية الاربعة تتمتع بدرجة عالية من الصدق. وكما تحقق الباحث بثبات الاستبانة (الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل اكبر فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة) للتأكد من ثبات المقياس باستخدام طريقة معامل الفا كرونباخ (Ronbach,s Alpha coefficient)

الجانب التحليلي واختبار الفرضيات :

تم تحليل البيانات المتحصل عليها حسب استمارة الاستبانة باستخدام برنامج SPSS , واعتماد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة معنوية كل فقرة.
اولا: تحليل المحور الاول (مدى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والأداء).

جدول (4) المتوسط الحسابي , والانحراف المعياري , وقيمة t , لكل فقرات المحور الاول (مدى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والاداء .

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	t قيمة المحسوبة	مستوى الثقة	الرتبة
1	2.78	1.12	55.6%	10.69	0.000	3
2	2.66	1.09	53.2%	10.64	0.000	4
3	2.8	0.87	56%	14.00	0.000	2
4	2.33	1.18	46.6%	8.32	0.000	5
5	2.78	1.04	55.6%	11.12	0.000	3
6	2.83	0.67	56.6%	17.68	0.000	1
المجموع	2.69	0.995	53.8%	11.69	0.000	

المصدر : من اعداد الباحث , اعتمادا على استمارة الاستبانة المرفقة.

يشير الجدول اعلاه الى ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الاول تراوحت ما بين (2.83 - 2.33) بمتوسط نسبي تراوح ما بين (56.6% - 46.6%) , وبانحراف معياري تراوح ما بين (1.12 - 0.67) وفقا لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج. وهذه النتائج تشير الى ان اجابات جميع أفراد العينة قد قلت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) , وكانت قيمة اختبار t (11.69) وهي اكبر من الجدولية وذات دلالة معنوية بمستوى 0.01 وهذا يدل على عدم وجود موافقة للمبحوثين على انه يتوفر في الجامعة نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والاداء , أي رفض قبول هذه الفقرة التي تنص (مدى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البر امج والأداء) أي عدم توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والاداء وهذا ما يحقق الفرضية الاولى.

وقد أحتلت الفقرة (6) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.83) ويعتبر أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور وهو أقل من متوسط درجة التوافق الذي يساوي (3) حسب المقياس المستخدم , ومتوسط نسبي (56.6) وانحراف معياري (0.67) وقيمة t (17.68) وهي اكبر من الجدولية التي تساوي (2) وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) وهذا يدل على عدم وجود توافق على هذه الفقرة , كما احتلت الرابعة المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.33) ومتوسط نسبي (46.6) وانحراف معياري (1.18) وكانت قيمة t (8.32) وهي ذات دلالة معنوية , فيما تراوحت الفقرات الاخرى بين هذين المتوسطين.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني (مدى توفر الاطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد الأنشطة والمهام والأجراءات لتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء .

جدول (5) المتوسط الحسابي , والانحراف المعياري , وقيمة t , لكل فقرات المحور الثاني (مدى توفر الأطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد الأنشطة والمهام والأجراءات لتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء .

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	t قيمة المحسوبة	مستوى الثقة	الترتبة
1	3.8	0.46	76%	35.18	0.000	1
2	3.5	0.49	70%	29.16	0.000	2
3	3.5	0.34	70%	43.75	0.000	2
4	3.4	0.29	68%	48.57	0.000	3
المجموع	3.55	0.395	71%	39.44	0.000	

المصدر: من اعداد الباحث , أعتامدا على بيانات استمارة الاستبانة.

من الجدول (5) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الثاني تراوحت ما بين (3.4 – 3.8) بمتوسط نسبي تراوح ما بين (68% – 76%) , وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.29 – 0.49) وفقا لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج. وهذه النتائج تشير الى ان اجابات جميع أفراد العينة كانت اكبر من درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) , فيما دلت قيمة اختبار t (39.44) وهي اكبر من الجدولية وذات دلالة معنوية بمستوى 0.01 وهذا يدل على وجود موافقة للمبحوثين على انه يتوفر في الجامعة الأطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد الأنشطة والمهام والأجراءات لتطبيق نظام موازنة البرامج والاداء , أي قبول هذه الفقرة وهذا ما يحقق الفرضية الثانية.

كما احتلت الفقرة (1) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.8) ويعتبر أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور وهو أكبر من متوسط درجة التوافق الذي يساوي (3) حسب المقياس المستخدم , بمتوسط نسبي (76%) وانحراف معياري (0.46) وكانت قيمة t (35.18) وهي اكبر من الجدولية التي تساوي (2) وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) وهذا يدل على وجود توافق قوي على هذه الفقرة , كما احتلت الفقرة (4) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.4) ومتوسط نسبي (68%) وانحراف معياري (0.29) وكانت قيمة t (48.57) وهي ذات دلالة معنوية , فيما تراوحت الفقرات الاخرى بين هذين المتوسطين.

ثالثا : تحليل فقرات المحور الثالث (مدى توفر معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي لتطبيق موازنة البرامج والأداء .

جدول (6) المتوسط الحسابي , والانحراف المعياري , وقيمة t , لكل فقرات المحور الثالث (مدى توفر معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي لتطبيق موازنة البرامج والأداء).

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	t قيمة المحسوبة	مستوى الثقة	الترتبة
1	3.6	0.47	72%	32.72	0.000	1
2	3.2	1	64%	13.33	0.000	3
3	3.2	1.33	64%	10.32	0.000	3
4	3.6	1.55	72%	9.72	0.000	1
5	3.5	1.26	70%	11.66	0.000	2
المجموع	3.42	1.122	68.4%	12.66	0.000	

المصدر : اعدت من قبل الباحث , بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

من الجدول (6) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجمع فقرات المحور الثالث تراوحت ما بين (3.2 - 3.6) بمتوسط نسبي تراوح ما بين (64% - 72%) , وانحراف معياري تراوح ما بين (0.47 - 1.55) وفقا لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج. وهذه النتائج تشير الى ان اجابات جميع أفراد العينة كانت اكبر من درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) , وقد دلت قيمة اختبار t (12.66) وهي اكبر من الجدولية وذات دلالة معنوية بمستوى 0.01 وهذا يدل على وجود موافقة للمبحوثين على انه يتوفر في الجامعة معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي لتطبيق نظام موازنة البرامج والاداء , أي قبول هذه الفقرة وهذا ما يحقق الفرضية الثالثة.

كما احتلت الفقرة (1) والفقرة (4) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.6) ويعتبر أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور وهو أكبر من متوسط درجة التوافق الذي يساوي (3) حسب المقياس المستخدم , بمتوسط نسبي (72%) وانحراف معياري (0.47) و (1.55) على التوالي , وكانت قيمة t (32.72) و (9.72) على التوالي وهما اكبر من الجدولية التي تساوي (2) وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) وهذا يدل على وجود توافق قوي على هذه الفقرة , كما احتلت الفقرة (2) والفقرة (3) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.2) ومتوسط نسبي للفقرتين (64%) وانحراف معياري (1) و (1.33) على التوالي , فيما كانت قيمة t (13.33) و (10.32) على التوالي هي ذات دلالة معنوية , اما الفقرة (5) فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.5) بمتوسط نسبي قدره (70%) وانحراف معياري قدره (1.26) وكانت قيمة t (11.66) بمستوى معنوية 0.01.

رابعا : تحليل فقرات المحور الرابع (مدى توفر الاهتمام والدعم من قبل الجهات العليا نحو التحول لنظام موازنة البرامج والأداء).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار t لكل فقرات المحور الرابع مدى توفر الاهتمام والدعم من قبل الجهات العليا نحو التحول لنظام موازنة البرامج والأداء).

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	t قيمة المحسوبة	مستوى الثقة	الترتبة
1	3.7	1.28	74%	12.33	0.000	1
2	3.5	1.58	70%	9.50	0.000	2
3	3.3	1.34	66%	10.31	0.000	4
4	3.4	1.1	68%	13.10	0.000	3
5	3.5	1.35	70%	10.93	0.000	2
المجموع	3.48	1.33	69.6%	11.22	0.000	

المصدر: من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات اسمازة الاستبانة.

من الجدول (7) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الرابع تراوحت ما بين (3.3 - 3.7) بمتوسط نسبي تراوح ما بين (66% - 74%) , وبانحراف معياري تراوح ما بين (1.1 - 1.58) وفقا لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج. وهذه النتائج تشير الى ان اجابات جميع أفراد العينة كانت اكبر من درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) , وقد دلت قيمة اختبار t (11.22) وهي اكبر من الجدولية وذات دلالة معنوية بمستوى 0.01 وهذا يدل على وجود موافقة للمبحوثين على انه يتوفر في الجامعة الأهتمام والدعم من قبل الجهات العليا نحو التحول لنظام موازنة البرامج والاداء , أي قبول هذه الفقرة وهذا مايبثت الفرضية الرابعة. كما احتلت الفقرة (1) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.7) ويعتبر أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور وهو أكبر من متوسط درجة التوافق الذي يساوي (3) حسب المقياس المستخدم , بمتوسط نسبي (74%) وانحراف معياري (1.28) , وكانت قيمة t (12.33) وه اكبر من الجدولية التي تساوي (2) وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) وهذا يدل على وجود توافق قوي على هذه الفقرة , كما احتلت الفقرة (3) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.3) ومتوسط نسبي للفقرة (66%) وانحراف معياري (1.34) , فيما كانت قيمة t (10.31) هي ذات دلالة معنوية بمستوى 0.01 , اما باقي الفقرات تراوحت ما بينهما.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات

- 1- عجز الاسلوب التقليدي لموازنة الجامعات في ان يكون اداة فعالة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرار مما يتطلب الانتقال الى الاساليب الحديثة في اعداد الموازنات.
- 2- يكمن جانب ضعف تخطيط واعداد موازنة الجامعات العراقية في نقص الرؤيا وضعف المفاهيم المستندة عليها ويتجلى ذلك في ضعف الانسجام بين عملية التوبيخ للنققات والواقع الفعلي للانفاق ادى الى انفصال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وعدم الربط بين الانفاق والانجاز.

- 3- النظام المحاسبي الحكومي القائم في جامعة بابل لايفي بتطبيق موازنة الرامج والاداء لعدم قدرته على قياس الاداء الفعلي للجامعة والافتقار للمرونة بالتنفيذ
- 4- معايير ومؤشرات الاداء المتبعة حاليا في جامعة بابل يتطلب تطويرها لتكون قادرة على قياس كفاءة الاجهزة الحكومية والوحدات التابعة لها بالشكل الذي يمكن الجامعة استغلال مواردها بالشكل الامثل.
- 5- المبررات والميزات العلمية والتنظيمية التي تحققها موازنة البرامج والاداء تخلق حاجة ملحة للبحث والتطوير لاجاد الوسائل التي تساهم في ايجاد ارضية ملائمة لتطبيقها.
- 6- ان بناء نظام لقياس الاداء الحكومي يتطلب الاعتماد على مجموعة من الاسس العلمية التي تم تجربتها وثبتت فاعليتها لان اداء الوحدة الحكومية هو دالة للنجاح.

ثانيا- التوصيات

- 1- تضمين النظام المحاسبي الحكومي المطبق في الجامعات العراقية عدد من المتطلبات بهدف ترصينه والانتقال الى المستوى الذي يحقق الرقابة الادارية فضلا عن الرقابة المالية الى جانب توفير المعلومات اللازمة لاغراض تقويم الكفاية والاداء , منها التحول الى اساس الاستحقاق وادخال معايير كفوية.
- 2- توجيه اهتمام الجامعات العراقية نحو تطوير المقاييس والمؤشرات التي تخدم الاهداف المطلوبة بحيث يكون المؤشر وثيق الصلة بالموضوع المراد قياسه ويقدم المعلومات المطلوبة الدقيقة والواضحة وبالتوقيت المناسب.
- 3- تبني استخدام موازنة البرامج والاداء في تخطيط واعداد موازنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لما تحققه من منافع في مقدمتها توفر صورة دقيقة وواضحة للادارة عن جميع البرامج والانشطة المنفذة على ان يتم ذلك بشكل تدريجي وعلى اساس برامج وانشطة مختارة.
- 4- التحول من الاسلوب التقليدي في اعداد الموازنة (موازنة البنود) وما رافقه من جوانب القصور الى الاسلوب الحديث في اعداد الموازنة (موازنة البرامج والاداء) التي تركز على تحقيق مقابلة التكاليف بالمنافع المتوقعة وترتيب الاهداف حسب اولويتها والربط بين الاعتمادات والغايات المطلوبة منها.
- 5- العمل على تطوير الكوادر الادارية والمالية للجامعات العراقية من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية لتأهيلهم لقيادة عملية التغيير نحو تطبيق الاساليب الحديثة في اعداد الموازنات.

CONFLICT OF INTERESTS.

There are non-conflicts of interest .

المصادر

- 1-Webb,Natali,J.& Canderva, philip,J.(2010), Diagnosing performance management and performance budgeting systems: a case study of the u.s navy.
- 2-Karacan ,Erhan& Yazici ,kuddusi, (2015) performance – based budget arrangements ,the implementation process and advancement in turkey, international journal of business and social science.
- 3- صانوري، اسعد هلال شهاب، مدى تاثير التحول من موازنه البنود الى موازنه البرامج على اداء الحكومة الفلسطينية المالي، رساله ماجستير /باشراف أ د طارق الحاج، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين 2017.
- 4- شبايكي , ملكية حفيظ , نادية , مغني , موازنة البرامج والاداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر , جامعة الجزائر 3, مجلة " الادارة والتنمية للبحوث والدراسات " العدد التاسع , 2016.

- 5- الشمراني، سوسن، موازنه البرامج والاداء . المفاهيم والتطبيق. رسالة ماجستير / غ م. جامعه الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2010
- 6- حسين، اسماعيل، 2004 موازنة البرامج والاداء , المفهوم، الفلسفة والاهداف، جامعة الدول العربية / المنظمة العربية للتنمية الادارية. دمشق. الجمهورية العربية السورية.
- 7- صالح، هدى دياب احمد، تطبيق موازنة البرامج والاداء في تحقيق كفاءة الاداء بالوحدات الحكومية، دراسة تحليلية على الوحدات الحكومية : منطقة الباحة، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 8- Iakin, Jason & Magero, Vivian (2015), "improving program- based budgeting in Kenya" IBP Guide. www.internationalbudget.org
- 9- Shah, A. Sheu, C. (2007), "A primer on performance budgeting", in A shah ed. budgeting and budgetary in situations. (the word bank : Washington, dc) pp. 137 – 177.
- 10- الحلو، علاء الدين غازي محمد، مدى توفر مقومات تطبيق موازنه البرامج والاداء في الجامعات الحكوميه في فلسطين، دراسة حالة جامعه الاقصاء، رسالة ماجستير/ غ م، باشراف الاستاذ الدكتور علي عبدالله شاهين، جامعه الاسلاميه، غزة 2017.
- 11- البدر، جمال، منهجية ومراحل تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات، ملتقى موازنة البرامج والاداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية 2004
- 12- وشاح، محمود عبدالله محمود، الاطار العام لتقويم وتطوير النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني، رساله ماجستير في المحاسبه والتمويل جامعه الاسلاميه، غزة 2008
- 13- كرديه، ابراهيم فهمي محمد، اطار مقترح لتطبيق موازنه البرامج والاداء لانشطة وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير/ غ م , اشراف أ.د. سالم عبدالله حلس، الجامعة الاسلامية ، غزة ،كلية التجارة 2014.
- 14- Kim, Johu. M (2014), "from line - item to budgeting globed lessons and the Korean case", Korea institute of public finance.
- 15- A lain, Alaa Mohamad Malo & Melegy ,Magdy Melegy Abdul Hakim (2017) "program and performance budgeting system in public sector organizations an analytical study in Saudi Arabian context" international business research Vol.10.No.4
- 16- الهلالي، حسين مصطفى، تصنيف الموازنات الحكومية ودورها في ابراز اداء الحكومات وتقييم الاداء، (جمهورية مصر العربية، جامعة قناة السويس، كلية تجارة بور سعيد)
- 17- القحطاني، مشيب بن عايض، قياس وادارة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 18- بن عبود، علي احمد ثاني، 2009، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية معهد الادارة العام، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية (1 . 4) نوفمبر .
- 19- WIDODO, TEGUH, (2016), "performance – based budgeting: Evidence from Indonesia" college of social sciences, university of Birmingham.
- 20- Hager, Greg & Hobson, Alice & Wilson, Ginny, (2001) "performance – based budgeting: concepts and examples" program review and investigations committee, research report No. 302

- 21- بحر, يوسف عبد ,عبد الواحد , مؤمن خلف , " معوقات عملية تقييم الاداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين " مجلة جامعة الازهر بغزة ,سلسلة العلوم الانسانية 2011 , المجلد 13, العدد 1 (A).
- 22- فتحي, شريف محمد, موازنه البرامج والاداء : نحو الاصلاح الاقتصادي وخفض اهدار المال العام, مركز البديل للتخطيط والدراسات الاستراتيجية 2016, <https://elbadlii-pass.org>
- 23- العريني, بهاء الدين احمد,(2007), اطار مقترح لتطبيق الاساس الصفرى في اعداد موازنه الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة رسالة ماجستير غ م.الجامعة الاسلاميه /غزة/ كلية التجاره/قسم الحاسبه والتمويل.

الملاحق

جامعة الفرات الاوسط التقنية

المعهد التقني المسيب

قسم تقنيات المحاسبة

استمارة استبانة

الاستاذ الفاضل/ الاستاذة الفاضلة

تحية طيبة:-

ان استمارة الاستبانة التي بين يديكم هي جزء من متطلبات الجانب الميداني للبحث الموسوم :
(امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات العراقية دراسة تحليلية وصفية لجامعة بابل) وعليه فان
اختياركم للاجابة المناسبة سيكون له الاثر الكبير في انجاز البحث والوصول الى النتائج المفيدة.
ومن دواعي سرورنا نلقى اي اضافات او ملاحظات علمية من حضراتكم والتي من الممكن تدوينها على
الصفحات الاضافية للاستمارة مع استعدادنا الاجابة على اي استفسارات حول الاسئلة، مع الاشارة الى ان النتائج
الاجمالية ستظهر بشكل ارقام ومؤشرات علمية فلا ضرورة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
ودمت منهن للعلم والمعرفة

الباحث

م.م.

كريم جاسم عباس

يرجى وضع اشارة () في مكان الاجابة المناسبة

1- العمر

2- التحصيل الدراسي:

الاعدادية	دبلوم بعدالاعدادية	بكلوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	محاسبة قانونية	اخرى تذكر رجاء
-----------	-----------------------	----------	---------------	---------	---------	-------------------	----------------------

3- الاختصاص:

محاسبة	ادارة عامة	ادارقمصارف	احصاء	اقتصاد	تدقيق	ادارة جودة	اخرى تذكر
--------	---------------	------------	-------	--------	-------	------------	-----------

المحاور	ت	البيان	تتوفر بدرجة كبيرة جدا	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة قليلة	تتوفر بدرجة قليلة جدا
مدى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق موازنة البرامج والاداء	1	يتوفر لدى الجامعة الامكانيات التنظيمية والفنية التي تساهم في تقسيم الاهداف الى برامج وانشطة ومشروعات					
	2	يوفر النظام المحاسبي المطبق في الجامعة تقارير تساهم في توفير معلومات عن مراكز التكلفة بالجامعة					
	3	يوجد في الجامعة اتساق وتكامل بين النظام المحاسبي ونظام الموازنة					
	4	يوجد لدى الجامعة تحديد واضح للخطط والاهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها					
	5	يوجد في الجامعة أنظمة الكترونية ذات كفاءة عالية يمكن خلالها ضبط الاداء المالي للبرامج والانشطة الخاصة بتطبيق موازنة البرامج والاداء					
	6	يتوفر في الجامعة أنظمة مالية تمتاز بالمرونة لتطبيق المعالجات المحاسبية المناسبة كأساس الاستحقاق وتحقيق ضبط لعناصر التكاليف بما يوفر دقة الاداء المالي للبرامج والانشطة التي تتضمنها موازنة البرامج والاداء					
مدى توفر الإطار التنظيمي والوظيفي المتعلق بتحديد الأنشطة والمهام والاعتمادات لتطبيق نظام موازنة البرامج	7	يوجد تحديد واضح للمهام الادارية والمالية للوحدات التابعة للجامعة وفقا لهيكل تنظيمي محدد					
	8	تقوم الجامعة بإعداد البرامج اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية التشغيلية طبقا لسياسات محددة لصياغة قواعد تنفيذ البرامج والانشطة الجامعية					
	9	تحرص الجامعة على منع الازدواجية في العمل بين الوحدات التنظيمية من خلال فصل العمليات داخل كل دائرة بما يحقق اهداف الرقابة ونظام الضبط الداخلي					
	10	تتوافق مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة مع متطلبات اعداد موازنة البرامج والاداء التي تشمل وجود نظام للمتابعة يساعد على معرفة ما تم انجازه ومقارنة بالإنجاز المخطط خلال السنة المالية					
مدى توفر معايير ومؤشرات قياس الاداء المالي وغير المالي لتطبيق موازنة البرامج والاداء	11	يوجد ضوابط واضحة لتوزيع تكلفة النفقات التشغيلية بشكل مفصل على البرامج والانشطة					
	12	يوجد لدى الجامعة ادلة استرشادية واضحة لقياس التكلفة وربطها بالإنجازات					
	13	يتم استخدام مؤشرات اداء ملائمة لتقييم اداء أنشطة الجامعة مستندة على قاعدة بيانات وصفية وكمية مالية حول البرامج والانشطة					
	14	تواكب الادارة التطورات الادارية والمهنية ووسائل التغيير الايجابية بهدف النهوض بمستويات الاداء					
	15	يوجد لدى الجامعة اهداف محددة للبرامج والانشطة مرتبة ضمن سلم اوليات محددة					

					تتلقى الدائرة المالية الدعم المناسب من الادارة العليا لإنشاء وحدات متخصصة وتحديد البرامج والانشطة اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والاداء	16	مدى توفر الاهتمام والدعم من قبل الجهات العليا نحو التحول لنظام موازنة البرامج والاداء
					تعمل ادارة الجامعة على تطوير الكفاءات والمهارات الفنية في الجوانب المالية والتخطيط والادارة لدى العاملين المعنيين بإعداد الموازنة ونشر الوعي لمفهوم موازنة البرامج والاداء لكافة الوحدات التنظيمية	17	
					يتوفر لدى الجهات المعنية بالموازنة الوعي والادراك بأهمية موازنة البرامج والاداء	18	
					يؤخذ بنظر الاعتبار الانسجام والتوافق عند اعداد موازنة البرامج والاداء بينها وبين الاهداف والخطط التي تسعى الجامعة لتحقيقها	19	
					يتم مراعاة ان يكون اعداد موازنة البرامج والاداء منسجما مع طبيعة الهيكل التنظيمي بغرض تحديد المسؤولية وقرار مبدأ الثواب والعقاب	20	

المعلومات الإضافية
